

Het Stedelijk Lyceum



HET HEFT IN EIGEN HANDEN

Over zelfsturende teams, medewerkers in flow en leiders die durven faciliterend leiding te geven.

Geen mens hoeft er te zijn

'Bijna geen mens hoeft er te zijn', dichtte Willem Wilmink over Enschede. Toch zou ik er maar eens gaan kijken. Want er is daar iets gaande....

Nadat het in het verleden veel te verduren heeft gehad, waait er een nieuwe en vooral frisse wind in Enschede. Let maar op: FC Twente wordt landskampioen in 2010, voor het eerst. Mark Rutte stelt tijdens een werkbezoek in april 2011 het Kennispark van de Universiteit Twente als voorbeeld voor alle universiteiten. Of werp eens een blik op de 'Fast 50'. Op die lijst van de 50 snelstgroeiende technologiebedrijven van de wereld, bijgehouden door Deloitte staan maar liefst vijf bedrijven uit Enschede en omgeving. Er gaat geen Boeing de lucht in zonder een onderdeelje uit Twente. Enschede spiegelt zich graag aan Palo Alto, knooppunt van high techbedrijven in Silicon Valley, waarmee het sinds 1980 een stedenband heeft. In Enschede gaat alles stap voor stap. Silicon Valley heeft er ook twintig jaar over gedaan om zich een positie te verwerven.

Niet alleen in sport en economie is er sprake van een vernieuwingsdrang. Ook in het onderwijs in Enschede is een traject gestart dat stap voor stap moet leiden naar hoge kwaliteit dat een voorbeeld kan worden voor veel middelbare scholen in Nederland. Een omvangrijk traject, dat gaat over kwaliteitszorg nieuwe stijl, met veel aandacht voor sociale innovatie. Waar veel eigentijdse inzichten in verwerkt zijn.

"Een nieuwe blik op een oude zoektocht naar balans: Misschien is het beter te leren balanceren dan op zoek te gaan naar balans."

Els Weir
Afdelingsleider International School
Locatie Zuid

Op alle locaties van het Stedelijk Lyceum in Enschede begint dit jaar een opvallend traject, voortkomend uit het beleidsplan 'Ruimte voor Talent'. Het traject richt zich op een structurele verbetering van de kwaliteitszorg binnen alle afdelingen van alle scholen van het Stedelijk. Het omvat een opvallende aanpassing van de organisatiestructuur aan de eisen van de tijd. En vooral: het plaatst nadrukkelijk het heft in handen van de medewerkers.

"Wie de jeugd geeft, heeft de toekomst"

Bram van Distel
Locatieleider Kottenpark

Dit boekje beschrijft dit opvallende onderwijstraject. Het beschrijft de opzet, de doelen, het begin en de eerste resultaten. Hoewel de contouren al wel zichtbaar zijn, wordt het uiteindelijke resultaat pas zichtbaar aan het einde van de periode van het beleidsplan 2011-2014. Dan zal duidelijk worden of Enschede ook op het gebied van onderwijs een voorbeeldfunctie heeft verworven.

Het heft in handen van de medewerkers, daar gaan we voor

Interview met Peter Nieuwstraten, bestuurder van Het Stedelijk Lyceum Enschede

Een interview met Peter Nieuwstraten is anderhalf uur (voornamelijk) luisteren naar een gepassioneerd relaas over onderwijs, veranderen en vooral over mensen. Veel elementen uit de literatuur over verandermanagement en organisatieontwikkeling komen langs in het gesprek, maar dan vertaald in eigen woorden. Waarmee hij een heel eigen visie heeft gecreëerd, die hij graag en met iedereen deelt. Overigens niet omdat hij zijn mening per se wil doordrukken. Hij vindt zichzelf een typische rooddenker (in termen van de kleurentheorie van De Caluwé¹): "Investeren in mensen en we zien vanzelf wel wat er te voorschijn komt, want er moet iets tevoorschijn komen, dat kan niet anders. Onderwijs wordt gemaakt door de werkvloer. Dat is de kern".

Peter is de zoon van een kruidenier, vindt dat hij goed op de kleintjes kan letten. Heeft als wiskundige en econoom voldoende kennis en achtergrond om de boel financieel op orde te houden en doet dat ook. Maar daarvoor is hij in 2009 niet naar het Stedelijk Lyceum gekomen. Primair is hij aangesteld vanwege zijn kwaliteiten op het vlak van onderwijs- en organisatieontwikkeling én communicatie. Hij is de gepassioneerde bestuurder, wil beslist geen directeur worden genoemd. Wil ook niet in operationele problemen gezogen worden, kijkt naar de grote lijnen. Zag direct dat de grootste uitdaging van het Stedelijk niet zozeer lag op het vlak van onderwijsvernieuwing, maar veel meer ging over organisatieontwikkeling. Hoe wordt deze scholengemeenschap een krachtige organisatie? Hoe staat deze organisatie in de omgeving en hoe wil ze haar doelen bereiken? Peter wil graag dat het Stedelijk in 2014, het einde van de termijn van het strategisch beleidsplan 'Ruimte voor talent' een professionele organisatie is. Maar is al blij dat het dan 'een organisatie van professionals' is. Er lopen op dit moment, december 2011, vier programma's met externe bureaus in de organisatie om de doelstellingen van het beleidsplan te realiseren. Een gericht op verbeteren van onderwijsinhoud, een gericht op medewerkers en twee management development-trajecten. Dat is veel tegelijkertijd. En dan is de complete organisatie ook nog bezig om in alle locaties teams te vormen, vanuit een nieuw bestuurlijk model met veel ruimte voor beleidsontwikkeling op de plek waar ook het werk wordt uitgevoerd. Dit alles creëert een setting van een snelkookpan. Het is dé uitdaging van Peter Nieuwstraten om te zorgen dat deze programma's, in samenhang, zorgen voor het beoogde effect, zonder dat de gelijktijdigheid leidt tot fricties. Sommige programma's moeten zichzelf bewijzen. Zo hebben de flow-programma's nu de status van pilot. Op termijn kunnen die tot de normale manier van werken gaan behoren.



"Wat we nodig hebben zijn sterke, zelfsturende teams, medewerkers in flow en leidinggevend die durven faciliterend leiding te geven."

Peter Nieuwstraten

Beginsituatie

"Cruciaal voor het proces waar we nu met zijn allen mee bezig zijn is de beginsituatie die ik aantrof in 2009. En dan vooral de positieve, loyale grondhouding van de medewerkers. Ik praat overigens niet over personeel, die werken voor je, maar over medewerkers, daar werk je mee samen.

De organisatie was, dat kan je best wel zeggen, enigszins gehavend. De ingevoerde onderwijsvernieuwing *teamteaching*, waarbij het onderwijs zou worden ingericht met grote groepen leerlingen en met veel meer handen in de klas, had als gevolg van bezuinigingen niet het resultaat gehad waarop men had gehoopt. Zonder de juiste financiële middelen werd het steeds meer een kwestie van 'roeien met de riemen die je hebt'. Sommige voorzieningen, speciaal gemaakt voor leerateliers, waren inmiddels teruggedraaid. Op de locatie Kottenpark werden muren al weer opgetrokken op de oude plekken. Medewerkers raakten hun vertrouwen kwijt en werden lijdzzaam. Maar ondanks dat was er een positieve grondhouding. En dat werd het uitgangspunt. Niet weer een nieuw project, niet weer een nieuw onderwijs-traject beginnen maar met mensen aan de slag. Zorgen dat de medewerkers het heft (weer) in eigen handen krijgen. Zorgen dat ze een gereedschapskist hebben waarmee ze zelf kunnen bouwen. Ervoor zorgen dat mensen in hun kracht komen, energie krijgen. De leeropbrengsten waren altijd in orde en dat is nog zo en dat willen we graag zo houden".

"In elke ontwikkeling ontdekken we problemen; oplossingen daarentegen zijn veel uitdagender!"

Hans Weustenraad
Directeur Scholingsboulevard
Enschede
Theoretische Leerweg

Strategisch beleidsplan



Pieter Breuer

"Het eerste dat we in gang hebben gezet na mijn aantreden in oktober 2009 en sinds maart 2010 samen met Pieter Breuer, is het schrijven van het strategisch beleidsplan Ruimte voor Talent. Daar hebben alle medewerkers aan meegewerkt. Dat is redelijk uniek. Ook een grote groep externen (leerlingen, ouders en andere belanghebbenden) heeft meegewerkt. En bijzonder is dat, ondanks dat de groep zo groot was, men elkaar helemaal niet tegensprak of wat dan ook, maar een gezamenlijke lijn heeft uitgezet die nu Ruimte voor talent heet. Het hele plan is in een paar maanden geproduceerd en heeft een behoorlijk draagvlak. Zonder meer een eerste, klein succesje. Dat was stap één. Maar een plan alleen is niet genoeg, dan heb je alleen nog maar een kader. Als je gaat concretiseren wat in je plan staat, namelijk ruimte voor talent, dan moet je beginnen om de werkvloer krachtig te maken, hechte teams te creëren als basis voor een krachtige organisatie van waaruit de inhoudelijke onderwijsverbeteringen kunnen ontstaan. Dit was een organisatie die letterlijk als een piramide werd aangestuurd. Voor mij was het snel duidelijk dat we op een andere manier moesten gaan werken".

¹ - Vorm van verandermanagement waarbij de medewerkers op de juiste wijze worden geprikkeld, verleid, beloofd of gestimuleerd. Belangrijk is het wij-gevoel, waarbij het gaat om de ontwikkeling van talenten, om het beste uit mensen halen en een optimale combinatie te creëren van mens en organisatie

Teamvorming

“Kijk, de kern van de aanpak van organisatieontwikkeling is het fenomeen teamvorming. Het heft in eigen handen nemen met een groep medewerkers, dat maakt mensen krachtig. Ik bezoek alle teams, of wat nu teams heet: de meeste zijn nog afdelingen. En iedere keer als ik bij een team ben, praat ik uitgebreid over teamvorming. Je merkt dat er verschillend tegenaan gekeken wordt. Inmiddels begrijpt een groot deel: we moeten echt teams gaan vormen en we moeten een beetje wat te zeggen krijgen. Natuurlijk zijn eerstegraders, met name in de bovenbouw havo/vwo van nature meer sectiegericht. Maar ook daar begin ik een kentering te zien. Niet in de laatste plaats omdat ik blijf roepen: jullie bepalen hoe het team er uit gaat zien. En niet ik. Je ziet zelfs dat een aantal sleutelfiguren, de informele leiders, en dat zijn vaak heel kritische mensen, soms al verder in hun denkproces is dan sommige afdelingsleiders. Zij begrijpen dat teamvorming de juiste weg is. Daar begint dan dynamiek te ontstaan, daar is men bereid naar elkaar te kijken. En heel essentieel bij teamvorming is de bereidheid elkaars kwaliteiten te gebruiken. Nou dat vind ik een prachtig proces”.

“De energie komt van binnenuit op thema's die docenten zelf aandragen. Dit vraagt van de leiding: werken vanuit vertrouwen en ruimte geven!”

Reinald Gerbenzon
Locatiedirecteur Zwering

Vier programma's

“Theo Hut van BMC voert hier bij drie teams een project uit dat gericht is op onderwijskwaliteitsverbetering in het VMBO. Hoewel het de klassieke manier is van het verbeteren van een onderwijsorganisatie, namelijk je richten op het onderwijs, past dit project in het kader van het beleidsplan. Onderwijs wordt gemaakt door de werkvloer. Belangrijk onderdeel van het project is overigens het wetenschappelijk onderzoek dat wordt uitgevoerd door een lector aan de Hogeschool van Amsterdam, Jos van der Waals.

Er lopen flow-trajecten bij vijf teams die begeleid worden door Inspirezzo, Ferd van den Eerenbeemt en Ton de Langen en B@B, Ria Sluiter, en die gericht zijn op de werkenergie van medewerkers. Waar haal ik als medewerker mijn energie vandaan, waardoor lekt het weg, wat kunnen we doen om gezamenlijk aan onze energie te werken? Daar zie je concreet al de samenhang, want om aan flow te werken heb ik daadwerkelijk teams nodig. En wat zeggen ze: het is hard werken, maar je krijgt er wel energie van. Je merkt dat de term flow krachtig gevonden wordt. Eerst was het gewoon een managementterm, maar het begint nu te leven voor medewerkers van de betrokken teams.

“Volgens Joop Swieringa in 'Gedoe komt er toch': 'een organisatieverandering is pas geslaagd, als mensen na afloop vinden dat het er leuker op is geworden.'”

Jacqueline van den Oever
Docent Kottenpark



Tegelijkertijd lopen er twee management development-programma's. We leven in een tijd waarin het onmogelijk is dat het bestuur zegt wat de medewerkers moeten doen en zij dat dan gewoon uitvoeren.

Dat is een thema dat ik nu anderhalf jaar verspreid in de organisatie en daarom heb ik ook heel bewust twee bewegingen gemaakt. De ST-Groep is gevraagd te komen praten over zaken als leiderschap, over systemen, over modellen. Zij reiken het management de theoretische kennis aan die nodig is voor organisatieontwikkeling. Maar tegelijkertijd zijn er twee leiderschapsdeskundigen, coaches in feite, Frank Weijers en Louis Steeman, druk bezig met de persoonlijke kant van leiderschap. De meeste leidinggevers hier zijn organisatorische veelkunnigen, die hard werken maar tegelijkertijd een hoge werkdruk ervaren.

“Het is goed dat door het leiderschapsprogramma de leidinggevers binnen Het Stedelijk zich als persoon en 'medewerker' verder kunnen ontwikkelen en kunnen verbeteren.”

Wim Suijker
Directeur Bestuursbureau

Ze worden nu begeleid bij het beantwoorden van vragen als: wil ik dit en kan ik dit? Hoe stop ik die zuigende werking van die dagelijkse operationele kant van leidinggeven? Dat proces willen we omkeren, we willen dat de medewerkers gaan leren om het samen te doen. En teamvorming, je ziet het iedere keer weer terugkomen, is daarin cruciaal, net als het feit dat ik vind dat je als leidinggevende een goed gevulde gereedschapstas moet hebben in deze tijd”.

Tegelijkertijd

“Wellicht de spannendste vraag op het moment is: waarom moeten die programma's nou tegelijkertijd plaatsvinden? Waarom niet wat meer spreiden? Waarom niet beginnen bij het management, dat is belangrijk, laten we dat als eerste doen? Of waarom niet wachten tot het proces van teamvorming, misschien wel de kern van het huidige beleid, succesvol is afgerond?

We zijn ervan overtuigd dat het beter is om het gelijktijdig te laten plaatsvinden. De noodzaak om de organisatie sterk te maken is groot: wat we nodig hebben zijn sterke zelfsturende teams, medewerkers in flow en leidinggevers die durven faciliterend leiding te geven. De effecten van die organisatieontwikkeltrajecten versterken elkaar. Dan krijg je dingen als: gezamenlijkheid, samenwerken vanuit verschillen en een verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Daarna kan je dan samen aan de inhoudelijke kant werken en de onderwijsontwikkeling ter hand nemen.

Er is niet veel tijd beschikbaar, de druk op deze organisatie is groot, de ervaren tijdsdruk is hoog. We moeten nu aan de slag voordat de druk leidt tot problemen als lagere leeropbrengsten of bovengemiddeld ziekteverzuim. Maar gelukkig is er ook die positieve, loyale grondhouding, die enorme kracht die deze organisatie redelijk uniek maakt. Die is er nu en die moeten we benutten.



"De persoonlijke aandacht van het flow-traject wordt door iedereen flink gewaardeerd en stimuleert ons beter gebruik te maken van elkaars kwaliteiten. Het heeft het onderling vertrouwen versterkt."

Annemie Mols
Teamleader Zuid

En bovenal omhelst het bestuur het idee van systeemdenken binnen de organisatieontwikkeling. Omdat alles samenhangt, beïnvloedt alles elkaar. Je kan geen pijler van een tempel verplaatsen zonder dat de andere pijlers mee moeten. Normaal gesproken zouden we zeggen laten we het beheersbaar houden en vooral niet teveel dingen tegelijkertijd doen. We hebben echter nu het idee dat een breed scala van interventies gelijktijdig de grootste kans op succesvol resultaat biedt. Dat is heel bijzonder en dat is heel spannend".

Communicatie

"Succesvolle organisatieontwikkeling staat of valt bij goede communicatie. Bovenaan staat dan ook: hoe pakken we dat aan? Een van de manieren is dat ik jaarlijks ieder team bezoek. Dat levert wel een waanzinnige tijdsdruk op, maar ik merk na afloop van elk bezoek dat ik wel energie krijg van dit soort gesprekken. De gesprekken hebben geen agenda en dat betekent dat ze alle kanten kunnen opgaan. Dat geeft een goed beeld van waar de werkvloer mee bezig is en omgekeerd kan ik vertellen waar het bestuur mee bezig is. Daarnaast proberen we via de nieuwsbrief 'Even bijpraten' de medewerkers zoveel mogelijk op de hoogte te houden van wat er zoal speelt in de organisatie."

Beren op de weg

"Het is een prachtig proces om te mogen begeleiden, maar het gaat niet allemaal vanzelf. Er zijn genoeg obstakels te overwinnen,

maar zonder strijd geen overwinning. We werken nu uitstekend samen met een nieuw samengestelde GMR. Dat is wel anders geweest in de GMR hiervoor. In die GMR waren veel voorstanders van een verandering van koers, maar een kleine groep verzette zich daar met hand en tand tegen. Zelfs nadat een nieuwe GMR was gekozen bleven zij doorgaan met zich verzetten. Daardoor is er in de lokale media ook op een vervelende manier over mij geschreven; ik zou een koude saneerder zijn en niet meer met de GMR willen praten. Gelukkig is men binnen de organisatie unaniem achter mij blijven staan en heeft deze vol afschuw op deze onwaarheden gereageerd. Het is nu voorbij.

Binnen de organisatie is er ook voldoende te doen wat betreft het overtuigen van weifelende medewerkers. Logisch, want het blijft een snelkookpansituatie, waar veel tegelijkertijd wordt gevraagd. Maar gelukkig is er altijd die positieve grondhouding. Als je maar met argumenten komt om uit te leggen waarom het anders kan en moet. Belangrijk is dat niemand zich ingraaft, dat de communicatielijnen open blijven. Kijk, deze organisatie komt uit een tijd waarin het voor medewerkers niet vanzelfsprekend was om zelf keuzes te maken.

Waar in niet altijd naar hen werd geluisterd. Medewerkers krijgen te horen dat ze nu zelf een keuze moeten maken. Ik snap overigens heel goed dat dit lastig is en niet zomaar gaat. Mooi voorbeeld, in Ruimte voor Talent hebben we gesteld dat elke locatie zijn eigen profilering moet bepalen. Dat vinden sommigen moeilijk. Die verkeren nog in de oude situatie dat er werd voorgeschreven. Die proberen we zover te krijgen dat ze met de vuist op tafel slaan en geld eisen voor hun eigen plannen in plaats van te wachten en hopen dat iemand komt vertellen wat ze moeten doen. Daar moeten ze misschien aan wennen maar diezelfde mensen ervaren na afloop wel energie. En om dat proces op gang te brengen zijn we meer dan bereid het keer op keer uit te leggen. En we hebben flow nodig om dat proces te versnellen".



"De waarde van het flow-traject voor ons is de kans om met het team vast te stellen wat we willen realiseren, om te leren van gemaakte fouten, verschillen te respecteren, op te houden met 'ja maar' en de gezamenlijk geformuleerde doelstelling te realiseren."

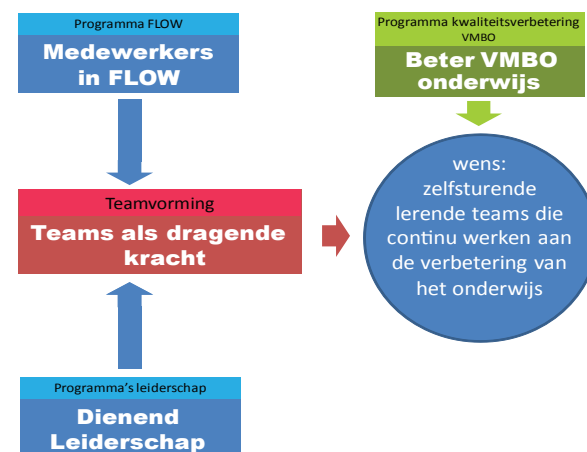
Annet Bruggeman
Teamleader Zuid



Remko Lulofs
Teamleader Zuid

"Als deze aanpak, van een breed scala van interventies dat tegelijkertijd wordt uitgevoerd, gaat werken, is dat zonder meer vernieuwend. We zijn heel benieuwd of dit gaat lukken. Natuurlijk, ik heb wel vaker verschillende activiteiten tegelijkertijd uitgevoerd, maar nog nooit met een dergelijk verbindend karakter, waarbij de effecten elkaar versterken. Teamvorming is de belangrijkste schakel, dat vormt de krachtige basis. Wat hebben we nodig voor teamvorming? Dan komen zaken als flow tevoorschijn en participatief leiderschap.

Dan is het goed dat de ST-Groep werkt aan zelfsturende teams, een beetje een belaste term, maar de kern blijft dat de werkvloer het heft in eigen hand neemt. En natuurlijk levert dat weer uitdagingen op bij afdelingleiders en het CMT, die moeten hun leiderschapsstijl opnieuw definiëren. En dat begeleiden Frank en Louis dan weer. De teams zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor het onderwijs en daar werkt BMC weer aan. En zo hangt alles samen.



Zo ontstaat een krachtige organisatie. En een krachtige organisatie werkt aan goed onderwijs. En goed onderwijs zorgt voor optimale kansen. Waarbij het beste uit leerlingen en leraren wordt gehaald.

Eerste glimp

We zijn eigenlijk pas net begonnen, in feite hebben we net de nulmeting achter de rug. Maar toch zie je al de eerste bemoedigende resultaten, ook de versterkende werking van samenhang. Bijvoorbeeld op de locatie Zwering. Daar zijn twee teams medewerkers, vmbo en havo/vwo waar dynamiek begint te ontstaan, zo krijgen we gerapporteerd vanuit de diverse projecten. Logisch natuurlijk, want dat is een kleine locatie. Daar zit teamvorming er al een beetje in. De grotere locaties hebben meer tijd nodig, maar ook daar zien we voorzichtig enige beweging. Maar nogmaals, we staan pas aan het begin.

Onderwijs is mensenwerk

De focus van de hele operatie blijft op het primaire proces. Als je een organisatie wil versterken, dan moet je de medewerkers versterken. De andere processen zijn hier dienend aan. Dat is in wezen een kentering in denken. Als de medewerkers het naar hun zin hebben, dagelijks goede energie ervaren, gaan ze beter presteren, en daar wordt uiteindelijk het onderwijs beter van. Voorbeeldgedrag is hierin belangrijk: hoe gaat de docent om met de leerlingen, hoe gaat het management om met de medewerkers? We moeten een beetje loskomen van de gedachte dat onderwijs gelijk staat aan kennisoverdracht. Het is mensenwerk. En dit betekent dat het gaat om de interactie tussen mensen. Programma's zoals het flow-traject zijn een logisch gevolg van die vaststelling. Ik denk dat de mensen hier op het Stedelijk Lyceum wat dat betreft elkaar gaan vinden, ik heb daar een rotsvast vertrouwen in. Maar het is wel een grote organisatie, dus we mogen best een beetje meehelpen met duwen in de goede richting.

Wat die richting is? We gaan richting professionele organisatie en de horizon ligt voorlopig op 2014. Maar ik verwacht niet dat we dat dan al bereiken, dus we moeten daarna verder ontwikkelen. Waar ik van droom is dat onze medewerkers in 2014 roepen: we zijn al heel ver, maar we willen verder. We ontwikkelen door totdat we daadwerkelijk een professionele organisatie zijn. Dat zou een fantastisch resultaat zijn. En helemaal als zij dit roepen en niet wij.

Programma's

Hieronder wordt in het kort beschreven wat de diverse programma's uit het schema hiervoor inhouden:

Teamvorming

Peter Nieuwstraten zegt in zijn interview: "Kijk, de kern van de aanpak van de organisatieontwikkeling is het fenomeen teamvorming. Het heft in eigen handen nemen met een groep medewerkers: dat maakt mensen krachtig." Waarom zijn teams belangrijk? Juist om personeelsleden meer invloed te geven op het onderwijs. En de onderwijsorganisatie is daar feitelijk niet op ingericht. Er is een kleinere schaal nodig die toestaat dat beleidsontwikkeling plaatsvindt op de plek waar ook het werk wordt uitgevoerd; daar waar ook onderlinge afstemming kan plaatsvinden, daar waar mensen op basis van hun kwaliteiten en talenten voor zover mogelijk taken verdelen. Het team is daar de geëigende eenheid voor; een team met verantwoordelijkheden én bevoegdheden. Maar die constatering alleen is nog niet voldoende. Er moet ook een reden zijn om het team te laten samenwerken. En dat is een gemeenschappelijke visie op onderwijs, begeleiding en vorming van een groep leerlingen met overeenkomende kenmerken.

De vorming van teams kan op verschillende manieren gebeuren. Hoe? Er is geen specifiek interventieprogramma ontwikkeld. Het is aan de locaties om dat in te vullen. De crux is: als je wil dat de medewerkers meer van onderop gaan bijdragen kan je de vorm waarop dat gebeurt uiteraard niet van bovenaf opleggen. Onderwerpen waarmee bij de teamvorming rekening gehouden moet worden zijn onder andere:

- Rol van de teamleider in een relatief zelfsturend team
- Relatie team ten opzichte van leerlingen
- Resultaatgerichtheid en verantwoording
- Afstemming van werkzaamheden
- Afstemming met andere teams
- Positionering secties
- Verantwoordelijkheid voor het teambudget
- Teamsfeer, cq. de veiligheid in het team

"Teamvorming betekent voor mij: de collega's serieus nemen en samen de klus klaren."

Hans Weustenraad
Directeur Scholingsboulevard
Enschede
Theoretische Leerweg

Flow

Teams werken het beste als de leden met elkaar werken aan een goede sfeer en positieve werkenergie. Dat lijkt niet alleen logisch, maar dat wijzen wetenschappelijke publicaties ook uit. Het blijkt dat mensen productiever zijn als ze in flow zijn. Flow is een begrip dat wijst op een optimale ervaring waarbij je het beste uit jezelf haalt. De praktijk kan natuurlijk ook anders zijn. Sommige activiteiten en omstandigheden kunnen ook energie vreten. En dat kan per persoon verschillen.

"Het is goed dat Het Stedelijk Lyceum dit doet, omdat het flow-project ons stimuleert anders te denken, te doen en samen te werken."

Anne-Rose Scharrenberg
Docent Nederlands onderbouw
Locatie Zuid

“Door de ‘flow’ liggen er wel mogelijkheden, maar ook meer werk.”

Anke Bonder
Zorgcoördinator OPDC

Er is speciaal voor het Stedelijk Lyceum een flow-programma ontwikkeld om die werkenergie positief te beïnvloeden.

Het flow-programma wordt met hulp van Europese subsidie in vijf teams toegepast. De teamleden doen een werkenergietest van TNO, krijgen twee begeleidende workshops en maken een plan dat gericht is op het verbeteren van de werkenergie. In dat plan geven mensen in de eerste

plaats aan wat zij zelf kunnen doen om hun eigen werkenergie te verbeteren. Daarnaast wordt op teamniveau gekeken wat beter kan. In het plan wordt er ook een realistisch advies opgesteld aan de leiding van de organisatie: wat zou er aan de randvoorwaarden moeten veranderen om de werkenergie te versterken? De test, de workshops, het plan, evenals een deel van de uitvoering van het plan wordt begeleid door Inspirezzo, bureau voor organisatieontwikkeling.

Er is een pilot gestart van 5 teams op de locaties Kottenpark, Zuid (onderbouw), Zwering, OPDC en Zuid (bovenbouw).

De ervaring van Zweringteam flow

De aanpak van flow heeft ertoe bijgedragen dat:

- we nu beter in het organiseren zijn
- we ons meer bewust zijn van wat we doen tijdens de les
- dat sommige dingen in positieve zin zijn aangepakt/veranderd
- er binnen ons team meer saamhorigheid en vertrouwen is ontstaan
- we in ons team beter gezamenlijke afspraken hebben kunnen maken
- we meer invloed denken te hebben op het reilen en zeilen binnen de school
- dat de vinger op enkele onrustige plekken is gelegd
- we ons gezamenlijk bewust geworden zijn dat er dingen te verbeteren vielen

Het is goed dat dit flow-programma is georganiseerd omdat:

- ieder van ons is gaan nadenken wat in ons werk veel plezier en energie geeft
- er binnen de locatie ruimte is gekomen voor veranderingen/verbeteringen
- je weer eens leert te kijken in de keuken van een ander en jezelf
- we een gezamenlijk doel nastreven en ons daarvan bewust zijn
- het toch bijzonder leerzaam is
- wij met ons eigen functioneren bezig zijn en dat pogen te verbeteren



“De inzichten in veranderkunde hebben mij doen inzien dat er op de locaties nog veel te doen is en dat de verschillen tussen de locaties erg groot zijn.”

Johan Blind
Teamleider Zwering

Leiderschap

“De persoonlijke coaching van mij als leidinggevende heeft mij geholpen om beter inzicht te krijgen in mijn functioneren en heeft mij geholpen meer bewust te worden waarin en hoe je moet begrenzen.”

Thomas Richter
Afdelingsleider onderbouw VMBO
Locatie Zuid

De kern van de aanpak op het Stedelijk Lyceum bestaat er uit dat medewerkers hun eigen Flow binnen het team managen en dat de organisatie hen daarbij faciliteert, adviseert en stimuleert. Dit is een nieuwe invalshoek voor een zogenaamde lijnorganisatie die gewend is van boven naar beneden te werken en dat stelt dan ook andere eisen aan de leiding van de organisatie.

Er zijn in het veranderproces twee leiderschapsprogramma's in gang gezet. Het ene programma is meer inhoudelijk van aard, het andere is meer gericht op de leidinggevende zelf.

Het inhoudelijke programma wordt verzorgd door Makkie Metsemakers van de ST-groep. De ST staat voor SocioTechniek, een stroming in de bedrijfskunde waarbij het denken in samenhangen centraal staat. De naam verwijst naar het inzicht dat 'het gedrag of een cultuur op een school niet uit de lucht komt vallen', maar sterk samenhangt met ('technische') factoren als de manier van organiseren en de gebruikte systemen. Succesvolle en daarmee duurzame veranderingen kunnen alleen maar plaatsvinden door in samenhang consistente maatregelen te nemen t.a.v. de technische en sociale factoren in een organisatie. De aangeboden stof betreft bedrijfskundige en veranderkundige theorie die de deelnemende managers moet helpen het strategische beleidsplan verder te vertalen naar concrete organisatiekeuzes voor de eigen school. Maar het draagt ook bij aan de daadwerkelijke realisatie hiervan in de praktijk. Soms is het daarbij nodig als manager, als leider of als coach te handelen. Dit programma wordt verzorgd in grotendeels gezamenlijke bijeenkomsten.

Het programma van de ST-groep richt zich op de algemene theoriemodellen en principes en niet op de meer persoonlijke belemmeringen om deze in de praktijk toe te passen. Deze persoonlijke kant wordt opgepakt door Frank Weijers en Louis Steeman en vraagt een andere, meer vertrouwelijke benadering. Dit tweede programma leiderschap sluit zowel bij bovenstaande theorie aan als bij de flow-aanpak. De begeleiders spreken van een stijl van leidinggeven die zij 'leidinggeven vanuit energie' noemen. Leiders moeten zichzelf en hun eigen bronnen van energie kennen – hun eigen flow – om goed aan te sluiten bij de energie van medewerkers. De potentie en kwaliteiten van de medewerkers zullen door leidinggevendenden gezien en ondersteund worden. Zij moeten in de relatie tot teams de rol van meewerkend voorman kunnen spelen.

“De persoonlijke coaching van mij als leidinggevende heeft mij geholpen om in beeld te krijgen waar ik positieve energie van krijg.”

Esther Notkamp
Afdelingsleider bovenbouw VWO
Locatie Zuid

Doelen van het traject zijn dat leidinggevend:

- ontwikkelpunten formuleren m.b.t. hun leiderschap en aan hun eigen ontwikkeling werken
- vaardigheden verwerven in het leidinggeven aan teamvorming (teams van docenten) en leren deze direct toe te passen, (meer)
- zicht krijgen op hun persoonlijke effectiviteit
- bewust worden waar hun gedrag ineffectief is en een effectiever gedragsrepertoire ontwikkelen
- in staat zijn aan te sluiten bij de energie van hun medewerkers, waardoor ze weten wat er bij hen leeft
- betrokken zijn bij de ontwikkeling van hun medewerkers en hen daarin op systematische wijze ondersteunen
- de meerwaarde ervaren van systemische feedback en leren hoe deze effectief en constructief te geven en te ontvangen.

Onderwijskwaliteit vanuit het perspectief van de docent

De teamvorming en bovengenoemde programma's staan uiteindelijk in het teken van onderwijsverbetering. Die onderwijsverbetering vindt plaats door de docent die iedere dag opnieuw leersituaties creëert. Hij of zij is de belangrijkste eigenaar van en verantwoordelijke voor kwaliteit.

De afgelopen twee jaar heeft BMC, in samenwerking met het lectoraat vmbo van de Hogeschool van Amsterdam, vanuit die benadering gewerkt aan een programma rondom kwaliteit in het vmbo. Dit wordt nu toegepast bij een van de teams van het VMBO van Zwering. Theo Hut, senior adviseur van BMC begeleidt dit team. Er wordt gewerkt vanuit een drietal lijnen:

- ontwikkelen en formuleren van visie, ambitie en uitgangspunten van het onderwijs
- formuleren van en werken aan de realisatie van de daarvoor noodzakelijke structuurelementen (vmbo-team, passende organisatie, etc)
- docentengedrag in de onderwijsleersituatie



"Het flow-traject is van enorm belang geweest. Ons team kreeg een goed beeld van haar werkenergie. Het bleek dat ons team wel degelijk in staat was een aantal werkzaamheden zo in te richten dat het ze wat opleverde."

Monique Lamers
Teamleider OPDC

Legpuzzelstrategie

De vier trajecten passen in een legpuzzelstrategie.

De kern van het traject is de teamvorming. Binnen die teams nemen medewerkers het heft in eigen handen, werken samen, proberen hun flow te verhogen en verbeteren de kwaliteit op individueel, groeps- en organisatieniveau.

De trajecten leiderschap, zowel 'leidinggeven vanuit energie' als het aanreiken van de theoretische veranderkundige en bedrijfskundige modellen, sluiten naadloos aan bij de bredere doelstelling uit Ruimte voor Talent: versterking van de organisatie en 'het heft in handen van de medewerker'. Dat vraagt participatief leiderschap. Dat houdt in: werken vanuit de kwaliteiten en potenties van medewerkers, waarbij zij worden ondersteund in hun professionele ontwikkeling en leiding geven aan teamontwikkeling, zodat ontwikkelingen in het onderwijs en in de schoolorganisatie ook bottom-up en vanuit betrokkenheid tot stand komen. Daarbij zijn leidinggevend in staat de rol van meewerkend voorman te pakken.

Er wordt op alle niveau's (bestuur, management, teams en medewerkers) ontwikkelingen in gang gezet en ondersteuning geboden, op het vlak van theorie én energie én vaardigheden. Ingestoken wordt vanuit eenzelfde filosofie: bekrachtiging van de medewerkers. Dat is een slimme, integrale aanpak die de kans op succes van de gezamenlijke aanpak groot maakt.

*Het is het eindpunt van de trein,
Bijna geen mens hoeft er te zijn,
Bijna geen hond hoeft zover mee:
Enschede.*

Ik zou er toch maar eens gaan kijken. Er is daar iets gaande....